

REINGENIERIA IMPRENTA QUICKLY



Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas

TESIS DE GRADO 2017

SELVA LUCAS IGNACIO

LEGAJO 18657

TUTOR: ING. ROGER AMAYA

CALIFICACIÓN:

Contenido

Resumen Ejecutivo.....	5
Situación Problema:	5
Soluciones Tentativas:	5
Proyecto del Trabajo de Investigación (Hipótesis)	6
Introducción	6
Problema.	6
Preguntas.	6
Proposición o Hipótesis.....	6
Consecuencias Lógicas de la Hipótesis.....	6
Técnicas Para Probar la Hipótesis.	6
Objetivos de la Investigación	6
Justificación de la Investigación.	6
Marco Teórico.	7
Metodología a Utilizar	8
Tipo de estudio	8
Técnicas de Investigación	8
Fuentes de Información.....	8
Tratamiento de la Información.....	8
Recursos a Utilizar	8
DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	9
Estrategia.....	9
Análisis Externo	9
Análisis Interno	16
Análisis FODA.....	21
Estrategias Competitivas y Genéricas	24
Objetivos	26
Operaciones.....	27
Operaciones Comerciales.....	27
Operaciones Productivas.....	29
Operaciones Administrativas	31
Disposición física de las instalaciones en planta	35

Localización de la empresa.....	36
Rendimiento de la Inversión	37
Inversión inicial.....	37
Ingreso y egresos de operación.....	39
Cálculo de VAN y TIR del proyecto	50
Conclusiones	51
ANEXO 1	52
Bibliografía	60

Resumen Ejecutivo

Situación Problema:

- 1) No existen políticas activas de marketing por lo que cuesta ampliar la base de clientes.
- 2) Uno de los problemas de la Imprenta es que no hay un conocimiento del mercado, principalmente se ve internamente y no se valora con la importancia debida el contexto.
- 3) Se ha dejado de buscar el crecimiento de la empresa, no se busca ampliar la oferta para los clientes tanto actuales como potenciales.
- 4) No están correctamente delimitadas las funciones, responsabilidades y obligaciones de los integrantes.

Soluciones Tentativas:

- 1) Planificar y ejecutar una campaña de marketing que se ajuste a las necesidades y requerimientos de la imprenta.
- 2) Ver que acciones toman otras imprentas y cuáles son las tendencias globales en el rubro gráfico.
- 3) Buscar nuevos productos y servicios que complementan a los ya ofrecidos para ofrecer soluciones gráficas integrales.
- 4) Implementar un manual de funciones para todos los puestos y miembros de la organización.

Proyecto del Trabajo de Investigación (Hipótesis)

Introducción

Problema.

La imprenta presenta problemas en las áreas administrativa, comercial y de servicios.

Preguntas.

- i. ¿Por qué sucede esto? Esto sucede porque no hay políticas de marketing activas.
- ii. ¿Por qué presenta problemas en las áreas administrativa, comercial y de servicio? Estos problemas se presentan porque no hay un conocimiento del mercado, principalmente se ve internamente y no se valora con la importancia debida el contexto.

Proposición o Hipótesis.

° Si se implementara un plan de marketing acorde a las necesidades de la imprenta mejoraría su posicionamiento en el mercado.

Consecuencias Lógicas de la Hipótesis.

Si los problemas que presenta la imprenta son consecuencia de la falta de un plan de marketing adecuado y el estancamiento en cuanto a su crecimiento de la falta de políticas activas y de inversión entonces accionar sobre estas variables mostrará el potencial no aprovechado que posee la imprenta.

Técnicas Para Probar la Hipótesis.

- i. Se realizará una prueba racional o conceptual de la hipótesis mediante una evaluación económica de los beneficios que produciría la implementación del plan de mejoras formulado profesionalmente.
- ii. No se realizará una prueba empírica o práctica de la hipótesis dada las limitaciones de tiempo e incapacidad de toma de decisiones.

Objetivos de la Investigación

Demostrar la relación que existe entre un plan de marketing profesionalmente formulado (variable independiente) y el desarrollo de todo el potencial de la imprenta (variable dependiente).

Justificación de la Investigación.

Está investigación la realizó porque al trabajar en la imprenta veo las necesidades y falencias de la misma, así como las fortalezas y virtudes. Al tener un fácil acceso a la información y conocimientos del tema puedo analizar e implementar las conclusiones que surjan de este trabajo de investigación.

Marco Teórico.

El marco teórico de presente trabajo se sustenta en tres ítems los cuales son la base fundamental del estudio de esta tesis, que son los siguientes:

1. Concepto de Procesos Administrativos.
2. Concepto Reingeniería de Proceso.
3. Mercadotecnia

- I. Procesos Administrativos: Son las actividades o funciones inherentes al área administrativa dentro de una organización y se encuentran catalogados como actividades de apoyo, debido a que son actividades o procesos soporte a las funciones o procesos principales que desarrolla una organización. Es importante destacar que la bibliografía menciona como procesos administrativos a las actividades de planificar, organizar, dirigir y controlar; y dentro de estos procesos encontramos subprocesos como los de recursos humanos, gerenciamiento, contabilidad, abastecimiento e ingeniería, etc.
- II. Para poder llegar a una definición valida de reingeniería de procesos debemos partir de una situación en la cual nos hacemos una pregunta: “si tuviéramos que volver a crear la empresa desde cero teniendo en cuenta lo que ya se, y la tecnología disponible, ¿cómo sería mi nueva empresa?” a pesar de que existe un consenso generalizado acerca de la BPR (Business Process Reeengineering) pasa necesariamente por un rediseño radical en los procesos de la empresa para alcanzar mejores en la gestión.

Detrás de la palabra reingeniería, existe un nuevo modelo de negocios y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías. Bajo el pensamiento tradicional de la administración muchas de las tareas que realizaban los empleados nada tenía que ver con satisfacer las necesidades de los clientes. Muchas de esas tareas se ejecutaban para satisfacer exigencias internas de la propia organización de la empresa.

- III. La mercadotecnia implica el análisis de la gestión comercial de las empresas. Su intención es retener y fidelizar a los clientes actuales que tiene una organización, mientras que intenta sumar nuevos compradores.

Metodología a Utilizar

Tipo de estudio

La metodología a desarrollar corresponde a una “Metodología de primacía organizacional con finalidad modificativa”. Está se proyecta para construir un modelo organizacional destinado a reemplazar total o parcialmente uno existente. La intención de esta metodología difiere de la descriptiva, ya que se configura sobre la intención de cambio.

Técnicas de Investigación

Entre las técnicas de investigación más conocidas están la investigación documental y la investigación de campo. En este trabajo se utilizará una combinación de ambas con sus respectivas herramientas de apoyo.

La investigación de carácter documental se apoya en la recopilación de antecedentes a través de documentos gráficos de cualquier índole y de diversos autores, en los que el investigador fundamenta y complementa su investigación.

La investigación de campo es la que se realiza directamente en el medio donde se presenta el fenómeno de estudio. Entre las herramientas de apoyo para este tipo de investigación se encuentran:

La observación.

La entrevista.

La encuesta.

El cuestionario.

La experimentación.

Fuentes de Información

Las fuentes de información a utilizar serán principalmente primarias, las mismas surgirán como resultado de la investigación. También se utilizaran fuentes de información secundarias para apoyar el marco teórico de la investigación.

Tratamiento de la Información

La información buscada se vuelca en un documento escrito con tablas e imágenes.

Recursos a Utilizar

Los recursos utilizar en la investigación serán:

- Recursos Materiales: equipos, dispositivos, material de oficina, etc.
- Recursos Humanos: investigador principal y tutor de tesina
- Recursos Financieros: para hacer frente a los gastos que surjan desde la investigación

DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

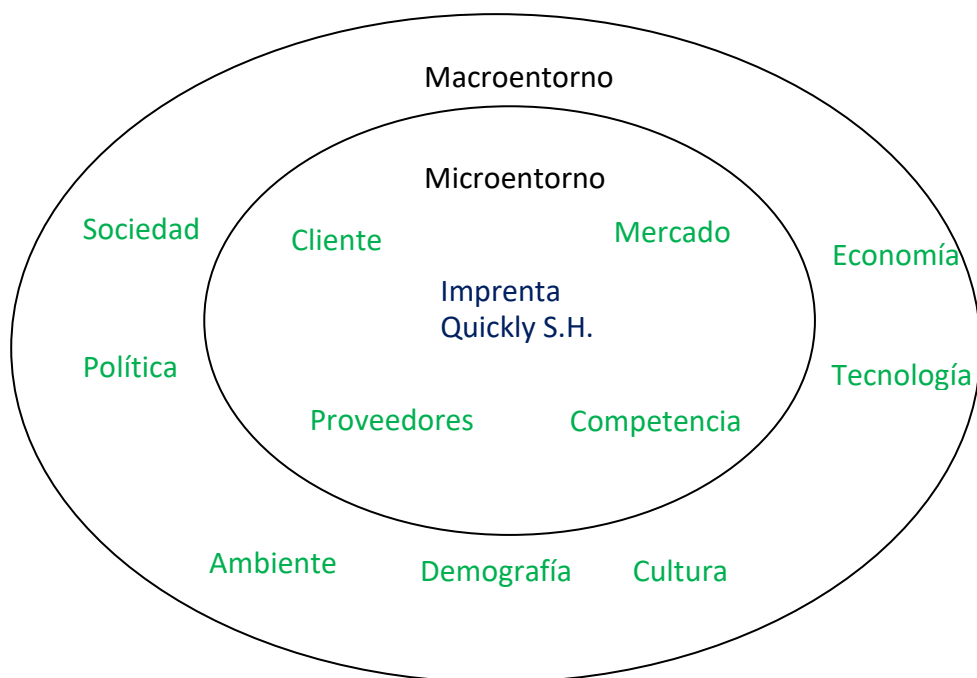
Estrategia

Análisis Externo

Análisis del macroambiente y microambiente

Éste se utiliza para identificar cuáles son los entornos del medio ambiente, que a nivel macro, influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso al sector; se analiza su grado de influencia y se realizan pronósticos de cómo pueden afectar al desarrollo de la misma.

Entorno de la empresa



Fuente: elaboración propia a partir de THOMPSON & STRICKLAND, 2005: 76.

Macroentorno

Dentro de las variables del macroentorno se consideran relevantes las siguientes:

- Entorno demográfico: se estudian las características de la población donde se encuentra localizada la empresa, cuál es la composición de la misma según sexo, edad, educación, etc. El estudio de las variables del entorno demográfico debe permitir caracterizar y cuantificar la población que constituye cada uno de los mercados de los productos de la empresa y la determinación de las tasas de crecimiento de ellos. De igual manera establecer la disponibilidad de personal en el medio ambiente con las características requeridas por la empresa.
- Entorno económico: aquí se debe considerar la tasa de crecimiento del PBI, las perspectivas de desarrollo de la región, las tendencias en el nivel general de precios, la inflación, etc.
- Entorno social: estudia la composición social de la población, sus tendencias de comportamiento con respecto al uso del dinero, políticas gubernamentales, etc.
- Entorno político: describe la situación política de la región y las políticas institucionales.
- Entorno cultural: su importancia es tal que muchos proyectos considerados como exitosos fracasan si no se comprende, aprecia o analiza los valores del comportamiento de la población.
- Entorno jurídico: está constituido por las normas que influyen directa o indirectamente en la organización.
- Entorno tecnológico: ofrece una visión del mercado de tecnología referido a la actividad. Debe compararse la tecnología utilizada por otras empresas y la disponibilidad de nueva maquinaria en el país.
- Entorno ecológico: debe describir las características geográficas de la región donde atiende la empresa, identificar la disponibilidad de

recursos naturales e infraestructura y conocer el impacto ambiental que genera la organización.

Analizado el entorno de Imprenta Quickly S.H., se pudieron identificar las variables que más influían en su comportamiento y se llegó a las siguientes conclusiones:

Con respecto al entorno demográfico, las tareas de ventas y comercialización se realizan en la ciudad Mendoza donde se encuentra la imprenta pero también se llevan a cabo ventas a nivel provincial y nacional.

El negocio está dirigido principalmente a empresas, entes estatales, fundaciones y monotributistas entre otros. La empresa se dirige a un público con diferente tipo de necesidades por lo que se ofrece un amplio abanico de posibilidades. El hecho de que se puedan enviar los productos hacia diferentes áreas de Mendoza y del país implica que la tasa de crecimiento de la empresa sea ascendente.

Si se habla de la economía de la región encontramos que el mayor inconveniente es la suba de los precios de todo tipo de mercadería. Esto se debe a la inflación y a la inestabilidad que vive el país. La tendencia general del mercado en el rubro de la empresa ha tenido estos últimos años una disminución en el crecimiento, y un serio inconveniente para conseguir ciertas mercaderías debido al cierre de las importaciones y habiendo productos que no se fabrican en el país o solo unas pocas fabricas lo elaboran, lo que trae un aumento en el precio de dichos productos.

En cuanto a lo social y cultural, el negocio se dirige sobre todo a empresas, entes estatales, fundaciones y monotributistas. Con la gran competencia de hoy en día, el valor agregado y los servicios prestados son muy importantes; prestar asesoramiento, realizar una mejor promoción de sus negocios y agasajar a los clientes y/o proveedores con pequeños detalles es una buena opción y de bajo costo.

En lo que se refiere a lo cultural se puede decir que a pesar de los cambios en el contexto se mantiene una cultura interna sólida y sana, cuidando los valores pregonados desde sus inicios, esto se traduce en una baja rotación de personal y clientes.

Si se hace referencia a lo político, el Estado interviene en la economía de un país mediante la política monetaria y fiscal, así como mediante regulaciones de distintos mercados como el laboral (salarios mínimos, ley de huelga, derechos y

obligaciones del trabajador y empresario, contratación temporal, etc.) y los mercados financieros.

La acción de los diferentes gobiernos y administraciones públicas afecta a las condiciones competitivas de la empresa por medio de la regulación de los sectores, regulación procedente de instituciones supranacionales, medidas de fomento de determinadas condiciones relacionadas con la innovación, internacionalización, numerosas facetas de la práctica empresarial.

En los últimos años en la Argentina se han impuesto leyes que obligan al uso de controladores fiscales y de facturación electrónica resultando esto como una pérdida de trabajo en el rubro.

Con respecto al marco jurídico, Imprenta Quickly S.H, es una Sociedad de Hecho, se caracteriza por no haber adoptado ningún tipo societario detallado en la Ley de Sociedades, no tener un contrato escrito ni estar inscripta en el Registro Público de Comercio. Su "comercialidad" se confirma a través de su actividad: si realiza actos de comercio, se puede considerar comercial.

Además, no se registra norma legal alguna que regule específicamente la actividad desarrollada, excepto lo referido a los comerciantes en el Código de Comercio, a las relaciones laborales en la ley de contrato de trabajo y las leyes de protección del medio ambiente.

Se cuenta con una tecnología medianamente avanzada similar a la que maneja la competencia o superior en algunos casos. También se tercerizan procesos con otras imprentas.

Microentorno

Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Primero se debe definir en qué tipo de negocio se encuentra o quiere encontrarse la empresa y cuáles son los problemas que intentará solucionar. Luego, es necesario especificar en qué eslabón de la cadena comercial está establecido. Por último, es necesario tener en cuenta que en el comportamiento de cada uno de los negocios o segmentos de mercado que atiende la entidad, existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según el tipo de bien o servicio que ofrece y el mercado al cual va dirigido. Por ello se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican cómo se da la competitividad en un sector y cuál es el atractivo del negocio. Para esto, se utiliza el modelo de las fuerzas competitivas de Porter, que analiza el micro entorno de la organización.



Fuente de elaboración propia

- Amenaza de nuevos ingresantes (Competidores potenciales): esto depende del tipo y nivel de barreras de entrada al mercado. Éstas pueden ser: economías de escala, diferenciación del producto, identificación de marca, requisitos de capital, acceso a canales de distribución, curva de experiencia, políticas gubernamentales, entre otros.
- Rivalidad existente: se deben analizar las variables que determinan la rivalidad de la competencia existente. Entre ellas están: crecimiento de la industria, concentración de competidores, intereses corporativos, costos fijos elevados, barreras de salida, grado de agresividad.
- Amenaza de sustitutos: son aquellos bienes que cumplen la misma función que el producto/servicio analizado; por lo que es de suma importancia identificar si existen y si éstos constituyen una amenaza. Las variables a analizar son: disponibilidad de sustitutos, costos de cambio, relación precio-valor de los sustitutos, propensión de compradores a sustituir.

- Poder negociador de los clientes: debe analizarse la sensibilidad al precio y la palanca de negociación de los compradores.
- Poder negociador de los proveedores: ellos son los que definen en parte el posicionamiento de la empresa en el mercado, ya que su poder negociador tiene suficiente fuerza para amenazar el desarrollo de la organización. Es importante analizar: concentración de proveedores, diferenciación de insumos, costos de cambio, disponibilidad de insumos sustitos, integración hacia adelante.

Si se analiza el contexto de la empresa en observación, Imprenta Quickly S.H., se puede observar que en un sentido amplio que la organización se dedica a la impresión de papelería y folletería comercial entre otras actividades. Se encuentra ubicada en el eslabón minorista y en menor medida en el mayorista; sus clientes, en su mayoría son empresas, fundaciones, entes estatales o responsables monotributistas, que no comercializan las impresiones sino que las utilizan para fines propios, pero también en menor medida se le vende algunas impresiones a revendedores, y en este tramo es mayorista, pero no es su negocio principal.

Luego de aplicar el modelo de las fuerzas competitivas, se pueden establecer varias conclusiones.

Con respecto a los nuevos ingresantes y las barreras de entrada, se observa que:

- es necesaria una economía de escala ya que a mayores cantidades se consiguen rebajas en los precios por parte de los proveedores,
- la diferenciación de los productos es casi nula, ya que otras imprentas ofrecen impresiones que utilizan las mismas tecnologías y técnicas,
- la inversión en maquinaria en infraestructura es media/alta,
- la mano de obra, en su mayoría, no necesita ningún tipo de especialización, con salvedad del puesto de maquinista,

Por lo que se puede determinar que éstas son medias y la competencia tendrá algunas dificultades para ingresar al mercado, pero no demasiadas.

En cuanto a los competidores, se puede ver que la industria ha decrecido en los últimos años. Un problema sobre éste tema es que existen diferentes tipos de

competidores, ya que se encuentra distintas imprentas que ofrecen los mismos productos y servicios.

Las barreras de salida son intermedias, ya que la maquinaria (impresoras offset, impresoras offset digital, troqueladoras, etc.), son difíciles de vender; también podemos decir que no existen restricciones legales para abandonar el negocio.

Haciendo referencia al poder de los clientes se observa en principio los costos de los compradores de cambiar de marca o sustitutos son bajos, ya que en cualquier momento los compradores tienen la flexibilidad necesaria para satisfacer sus necesidades cambiando de imprenta.

Las tecnologías, técnicas e insumos utilizados son prácticamente idénticos, por ello es relativamente fácil que los compradores cambien de un vendedor a otro con un costo muy bajo, o sin ningún costo.

Por ello Imprenta Quickly S.H. intensifica sus esfuerzos para retener y captar más y mejores clientes, utilizando como característica distintiva los servicios que se prestan a los clientes.

La constancia del consumo de los productos ofrecidos, es más o menos estable de acuerdo a los diferentes rubros, tamaño y gusto de los clientes.

Análisis del mercado

En el mercado donde se halla la empresa, se encuentra una cantidad importante de competidores de mayor o menor tamaño, cuyo nivel de productos y calidad de los mismos, es similar al que dispone la organización analizada.

El mercado actual muestra una tendencia creciente a que los clientes busquen un lugar donde satisfacer todas sus necesidades, productos/servicios buscados, precio y calidad de los mismos.

Análisis de las oportunidades y amenazas

Luego de estudiado el entorno y el interior de la empresa, el mercado, los productos, sus competidores y clientes, se pueden determinar cuáles son las oportunidades y amenazas de la misma, para poder establecer cuáles son las mejores acciones a realizar a futuro y que se debe evitar o mejorar.

- Oportunidades:
- Gran cantidad de clientes potenciales.

- Tercerización de distintos productos/servicios.
- Diseño e innovación en procesos, productos y materiales.
- Amenazas:
- Inflación.
- Pérdidas de ventas, debido a las regulaciones nacionales. (Facturación electrónica, controladores fiscales, etc.)
- Probable aumento de competidores potenciales.
- Cambios adversos en las tasas de cambio de divisas y en las políticas comerciales del gobierno.
- Creciente poder de negociación de los clientes y proveedores.
- Tendencias globales en la disminución del uso de papel.

Análisis Interno

Descripción de la Imprenta

Imprenta Quickly S.H. fue concebida para brindar soluciones gráficas a empresas, fundaciones y entes estatales entre otros, y a su vez ofrecer un servicio de excelencia en el asesoramiento y diseño gráfico según se requiera.

La variedad de productos es amplia y se adaptan a las necesidades y gustos de los clientes. Algunos de los productos que comercializa la empresa son:

- Facturas, Recibos y Remitos (en diferentes tamaños, materiales, colores de tinta, etc.)
- Hojas Carta Membretadas (en diferentes materiales, colores de tinta, etc.)
- Sobres (en diferentes tamaños, materiales, colores de tinta, etc.)
- Volantes (en diferentes tamaños, materiales, colores de tinta, etc.)
- Tarjetas Comerciales (en diferentes tamaños, materiales, colores de tinta, etc.)
- Carpetas
- Almanagues
- Papelería Comercial en general, entre otros

Los precios actuales son similares a los de la competencia directa

Imagen Corporativa

La imagen corporativa es la imagen que tienen todos los actores de la organización en cuanto a su entidad; es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta.

Ésta debe ser consistente con el posicionamiento de producto de la compañía, de la línea de productos, o de la marca. Cualquier incongruencia entre la imagen corporativa total y las posiciones de las ofertas individuales del producto será confusa para los clientes potenciales y tenderá a reducir la rentabilidad de las ventas.

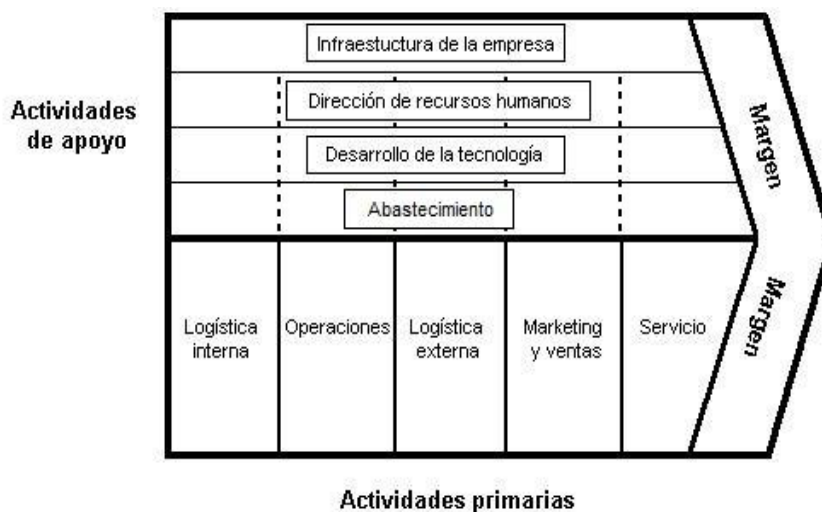
En el caso de Imprenta Quickly S.H., la imagen corporativa está bien especificada, lo que trae certidumbre con respecto a la definición de los clientes potenciales, las acciones de promoción y el establecimiento de la marca en la mente de los clientes.

Es por esto que se debe seguir trabajando en la imagen como una fortaleza, para así poder dirigir las acciones de la empresa a un público específico y mejorar el posicionamiento en el mercado logrando una mayor satisfacción del mismo.

Cadena de Valor del Negocio

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas funciones pueden ser representadas por la cadena de valor. Ésta disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos estratégicos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Una empresa obtiene ventaja competitiva, realizando éstas actividades estratégicas mejor que sus competidores.

Para poder identificar la ventaja competitiva del negocio, se debe diferenciar entre dos tipos de actividades: primarias y de apoyo.



Fuente: PORTER

Ésta herramienta no solo se utiliza para encontrar la ventaja competitiva de la empresa, sino que también ocupa un papel importante en el diseño de la estructura organizacional. Agrupa ciertas actividades bajo la lógica de que esas actividades tienen similitudes que deben ser

explotadas poniéndolas juntas en un mismo departamento, pero al mismo tiempo los departamentos se separan de otros grupos de actividades debido a sus diferencias. La separación de actividades es lo que se llama “diferenciación”. Con la división de las unidades viene la necesidad de coordinarlas, llamado usualmente “integración”.

Así, los mecanismos integradores deben establecerse en una empresa para asegurar que la coordinación requerida se lleve a cabo. La estructura organizacional balancea los beneficios de la separación e integración de actividades y departamentos.

Una estructura organizacional que corresponde a la cadena de valor mejorará la capacidad de la organización para crear y mantener la ventaja competitiva.

Actividades primarias

Se determinan cinco categorías de actividades relacionadas con la competencia en cualquier industria. Cada una de ellas es divisible en varias actividades distintas dependiendo del sector en el que se encuentra la organización.

Al mismo tiempo, todas son vitales para la ventaja competitiva, dependiendo del sector. Sin embargo, en cualquier empresa todas las categorías estarán presentes y jugarán algún papel en la ventaja competitiva.

- *Logística interna*: son actividades relacionadas con recibo, almacenamiento y distribución de insumos o materias primas.
- *Operaciones*: actividades asociadas con la transformación de insumos en productos.
- *Logística externa*: actividades relacionadas con el almacenamiento y distribución de productos finales.
- *Marketing y ventas*: actividades asociadas con el medio y forma de venta.
- *Servicios de post-venta*: actividades asociadas con servicios para realzar o mantener el valor del producto luego de producida la venta.

En el caso de la empresa en estudio, se puede establecer que las actividades primarias que realiza son:

Con respecto a la logística interna, se utiliza el método “Justo a Tiempo” ya que el tipo de actividad y la ubicación de la imprenta posibilitan no tener grandes cantidades de insumos acopiados. Esta forma de proveerse se puede dar debido a la trayectoria, conducta de pago y buenas relaciones generadas con los proveedores día a día.

En cuanto a las operaciones, las mismas son de transformación productiva y por pedido. En el caso de la empresa estudiada, se puede describir que el mismo es prestado de la siguiente forma: los clientes realizan el pedido en forma personal, telefónica o por mail, al personal a cargo de la atención, éste toma el pedido, concreta la venta y realiza la “Orden interna de trabajo” la que se realiza por duplicado, destinando el original a la administración y el duplicado acompaña el proceso hasta la entrega del pedido (primero al área de diseño, luego al taller y vuelve a la administración donde se realiza el último control).

Por otro lado, si se habla de la logística externa, una vez terminadas las impresiones se coordina con el cliente si el trabajo va a ser retirado por la imprenta o como debe ser

entregado. Las zonas con envíos utilizando la movilidad de la imprenta son gran Mendoza y zonas aledañas, para locaciones más lejanas se utilizan servicios de transporte.

En relación al marketing, el principal medio es por recomendaciones de los clientes y por el “boca en boca”

Si se hace referencia al servicio post-venta, la imprenta brinda garantía por trabajos con errores y continuo asesoramiento a sus clientes.

Actividades de apoyo

Pueden dividirse en cuatro categorías genéricas que, al igual que con las actividades primarias, es divisible en distintas actividades de valor que son específicas del sector en donde se encuentra la organización.

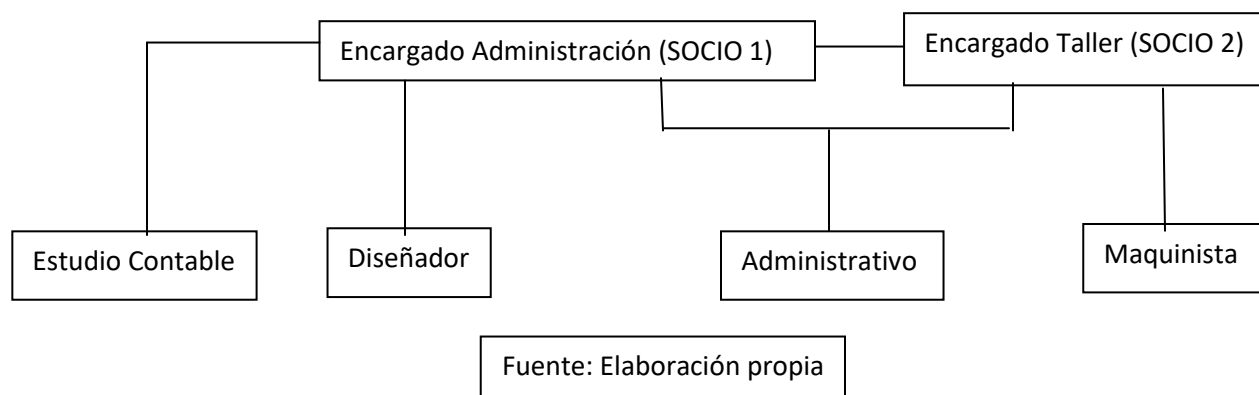
- *Abastecimiento*: alude a la función de comprar insumos utilizados en la cadena de valor de la empresa, no a las materias primas de los productos. Están asociados a la actividad primaria pero están presentes en todas las actividades de la organización. Esta actividad o proceso se encuentra muy desarrollada, para que el normal funcionamiento de la imprenta no se vea afectado.
- *Tecnología*: no solo hace referencia a la maquinaria para producción sino también a los conocimientos (*know how*); procedimientos, computadoras, etc. La empresa requiere de una tecnología especial, actualmente cuenta con una impresora offset, una impresoras offset digital, una troqueladora, una micropuntilladora, una guillotina, entre otras. Si habláramos de la tecnología del área administrativa, basta contar con computadoras equipadas con software de diseño y programas de control de gestión. Constantemente se persigue mejorar el funcionamiento y la tecnología utilizada, los dueños asisten con regularidad a ferias especializadas en el rubro. Al día de hoy con más de 30 años en el rubro gráfico se continúan capacitando.
- *Recursos Humanos*: condensa las actividades de búsqueda, reclutamiento, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todo el personal. Es lo que respalda a la cadena de valor en su totalidad. La Imprenta Quickly S.H., no cuenta actualmente con un procedimiento claro para el reclutamiento, selección e incorporación de recursos humanos necesario para desarrollar todas las actividades inherentes a la empresa. El personal contratado recibe un adiestramiento a cargo de uno de los socios dependiendo el área donde se desempeñe, en donde aprende el funcionamiento de la organización y las tareas a realizar.

En este momento la empresa cuenta con:

- Un encargado de Administración (Socio 1),
- Un encargado de Taller (Socio 2),
- Un empleado administrativo
- Un diseñador
- Un maquinista

El diseñador depende del Socio 1 que es el encargado de la administración. El maquinista depende del Socio 2 que es el encargado del taller. Mientras que el empleado administrativo depende de ambos ya que es la conexión entre las diferentes actividades de la imprenta.

Los empleados son personas de entre 27 y 60 años de edad, algunos son familiares del gerente y otros son conocidos, lo que a veces dificulta la comunicación, la transmisión de directivas y la posibilidad de tomar decisiones por sí mismos.



- Infraestructura: consiste en varias actividades incluyendo la administración general, planeación, finanzas, calidad, asuntos legales, etc. Ésta apoya a la cadena completa y no a actividades individuales. Actualmente las órdenes en la empresa son impuestas por los dueños, el diseñador responde directamente al encargado de administración (Socio 1), el maquinista responde directamente al encargado de taller (Socio 2) mientras que el empleado administrativo responde ante ambos encargados. Los profesionales como contadores brindan un asesoramiento externo, estos se hallan fuera de la empresa.

La mayoría de los pedidos llegan vía e-mail o por teléfono y ocasionalmente en forma personal. Una vez realizado el mismo, se manda el presupuesto al cliente. Cuando éste lo aprueba, se realiza el pedido a los proveedores del papel necesario y en simultaneidad el diseñador trabaja en la preparación de los originales. Luego pasa la orden al taller y se procede a la impresión, corte y terminación del trabajo. Cumplida esta etapa se controla la orden, se factura y coordina con el cliente la entrega y cobro del pedido. Por lo general, Quickly utiliza cuenta corriente en la mayoría de sus compras y ventas.

Se detecta una administración general muy organizada, que permite el buen funcionamiento de la organización en su conjunto. No cuenta con un manual de funciones y tareas, ni con un organigrama bien definido, pero los empleados conocen cuáles son sus funciones específicas. Los dueños realizan muchas tareas pero se apoyan en su equipo de trabajo, lo que permite dinamismo y un muy buen clima laboral.

En lo que se refiere a las finanzas de la empresa, las mismas son llevadas a cabo por los dueños de la misma con colaboración del contador. La empresa utiliza una caja registradora, la cual lleva un control cruzado con un sistema de control de gestión (Tango). En lo que se refiere al funcionamiento de las finanzas, la empresa trabaja con las cuentas corrientes de los proveedores y con las ganancias obtenidas, que usa para hacer inversiones (según estas sean necesarias) o que divide entre sus miembros.

Por lo tanto, se puede establecer que la ventaja competitiva de la organización está dada por los miembros que la componen, su trayectoria, su vocación al cliente y la confianza brindada.

Análisis de las fortalezas y debilidades

Fortalezas:

- Trayectoria en el rubro gráfico.
- Baja rotación de personal.
- Miembros de la organización capacitados.
- Infraestructura edilicia y equipamiento adecuado.
- Buenas relaciones con proveedores y clientes.
- Base de clientes extensa y estable.
- Baja rotación de clientes
- Rápida respuesta ante reclamos de clientes.

Debilidades:

- Poco conocimiento del mercado.
- Escasa publicidad
- Ausencia de manual de funciones
- Ausencia de organigrama
- Sociedad no regularizada según ley 19550 de sociedades
- Falta de un plan de marketing que se oriente hacia los clientes que se quieren captar.

Análisis FODA

Luego de establecidas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización, éstas se deben organizar en una matriz que le indique a la organización hacia donde debe dirigir sus acciones y que cosas debería dejar de hacer.

La utilidad del FODA radica en diseñar las estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal que la organización pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades. De un buen análisis puede surgir toda una gama de planes de

acción estratégicos y proyectos para lograr el éxito. El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de lo que la organización realiza de la mejor manera.

El análisis se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en la que en el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una serie de advertencias a tener por la empresa para mejorar o cambiar.

Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria en el rubro gráfico. • Baja rotación de personal. • Miembros de la organización capacitados. • Infraestructura edilicia y equipamiento adecuado. • Buenas relaciones con proveedores y clientes. • Base de clientes extensa y estable. • Baja rotación de clientes • Rápida respuesta ante reclamos de clientes. 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Poco conocimiento del mercado. • Escasa publicidad • Ausencia de manual de funciones • Ausencia de organigrama • Sociedad no regularizada según ley 19550 de sociedades • Falta de un plan de marketing que se oriente hacia los clientes que se quieren captar.
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Gran cantidad de clientes potenciales. • Tercerización de distintos productos/servicios. • Diseño e innovación en procesos, productos y materiales. 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Inflación. • Perdidas de ventas, debido a las regulaciones nacionales. (Facturación electrónica, controladores fiscales, etc.) • Probable aumento de competidores potenciales. • Cambios adversos en las tasas de cambio de divisas y en las políticas comerciales del gobierno. • Creciente poder de negociación de los clientes y proveedores. • Tendencias globales en la disminución del uso de papel.

Fuente: de elaboración propia Matriz FODA

A continuación se procederá a realizar el análisis de las relaciones fortalezas – oportunidades; debilidades – oportunidades; fortalezas – amenazas y debilidades – amenazas.

- **Relación Fortalezas – Oportunidades:** La Imprenta Quickly S.H. posee las fortalezas necesarias para hacer frente a las oportunidades que presenta el mercado, donde se cuenta con la trayectoria, los conocimientos, estructura y equipamientos necesarios.
- **Relación Debilidades – Oportunidades:** De acuerdo a las debilidades descritas anteriormente, la imprenta necesita mayor conocimiento sobre el mercado para poder desarrollar e implementar un plan de marketing acorde a sus necesidades. Y regularizar la sociedad para que sus socios no respondan con su patrimonio ante problemas de la imprenta.
- **Relación Fortalezas – Amenazas:** La Imprenta Quickly S.H. cuenta con personal calificado para realizar sus operaciones diarias, a su vez tiene tantos años en el mercado que tiene un nombre reconocido, esto podría permitir tener un mayor control sobre los clientes y proveedores y a su vez marcar la diferencia con la competencia.
- **Relación Debilidades – Amenazas:** el poco conocimiento del mercado y la escasa publicidad que realiza Quickly magnifican las amenazas ya que crece el poder de negociación de clientes y proveedores, a su vez aumenta la cantidad de competidores que si bien no ofrecen impresión offset tradicional actúan como un bien sustituto ofreciendo impresiones offset digital, también hay que ver las tendencias globales en las que cada vez disminuye más el uso del papel y las nuevas leyes que obligan al uso de controladores fiscales y facturación electrónica.

Se debe, indiscutiblemente, realizar un plan de marketing que mejore el posicionamiento de la empresa en el mercado, estudiar a la competencia y ver las tendencias en el rubro gráfico para estar acorde a los tiempos que corren.

Sin embargo es una realidad la disminución en el uso de papel y las nuevas leyes que obligan a utilizar controladores fiscales y facturación electrónica.

Estrategias Competitivas y Genéricas

VENTAJA COMPETITIVA		Costo más bajo	Diferenciación
Objetivo amplio	Objetivo amplio	Liderazgo de costos	Diferenciación
	Objetivo limitado	Enfoque de costos	Enfoque de diferenciación

Fuente: Estrategias genéricas de Michael Porter

1. Liderazgo de costo y diferenciación

Para Porter, la estrategia competitiva examina la forma en la que una empresa puede competir con más eficacia para fortalecer su posición en el mercado. Éstas constituyen una combinación de medios y políticas aplicados a las distintas operaciones de la empresa para lograr los fines propuestos. En su libro de ventaja competitiva, define cada una de las estrategias que son:

- a. Liderazgo de Costos: Se da cuando una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial.
- b. Diferenciación: En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los clientes.
- c. Enfoque: Esta estrategia descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial.

Con la estrategia en diferenciación, la empresa busca ser la única en su sector de mercado; seleccionando uno o más atributos que para muchos compradores perciben como importantes y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Entre los que ayudan a diferenciarla del resto, encontramos el hecho de que sea una PyME, y los clientes en muchos casos son atendidos por los propios dueños, lo que genera un ambiente muy cordial por parte del resto del personal, dándole un plus a las ventas, además cuenta con una gran imagen ganada por años de arduo trabajo, que le dan una mejor posición respecto a otros competidores. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, la capacitación de los miembros de la organización, el sistema de entrega, el enfoque de marketing, etc. Un diferenciador no puede ignorar su posición en costos, porque su precio superior será nulificado por una posición en costos inferior, por lo que se intenta la paridad o proximidad en costo relativa a sus competidores, reduciendo el costo en todas las áreas que no afectan la diferenciación.

Ésta se puede lograr a través de tres formas:

- calidad, es muy importante en este sector ya que un error podría traer multas económicas o clausuras de locales comerciales, sin contar los costos de realizar dos veces un mismo trabajo.
- innovación: es importante tener productos que van innovando el mercado.
- capacidad de satisfacción al cliente.

Las estrategias de diferenciación se explican por:

- el diseño: perfeccionar las características, el desarrollo y el diseño del producto a través de investigación y desarrollo,
- la calidad: requiere una mayor fiabilidad, duración y funcionamiento del producto en relación con el precio,
- el suministro: la empresa puede, conscientemente, promover un conjunto de productos alrededor de sus productos básicos completando

totalmente las necesidades de los consumidores dentro de un determinado segmento,

- no diferenciación del producto: puede no tener ninguna base para diferenciar, o deliberadamente seguir una estrategia de copiar lo ya existente.

“La ventaja competitiva de una empresa concentrada proviene de la fuente de su habilidad distintiva (eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente) y se protege de los rivales hasta el punto en que puede proporcionar un producto o servicio que ellos no pueden suministrar. Entre las desventajas de las estrategias de concentración esta la dificultad de movilidad ante cambios en los gustos de los consumidores” (HILL, 1996: 186).

Frente a la necesidad de una diferenciación sostenible y única del producto ofrecido, y frente a la diversidad de la competencia, surge la necesidad de generar valor para el cliente.

En Imprenta Quickly S.H. se decidió profundizar en una estrategia de “diferenciación”. Donde se estudiará con sumo cuidado las necesidades y las conductas de los compradores, con el fin de saber qué es lo que piensan y cuánto es lo que estarían dispuestos a pagar.

Una de las ventajas competitivas de la empresa en cuestión, está dada por la posibilidad de hacer envíos a domicilio, lo que permite tener una mayor cartera de clientes, entre otros servicios que se prestan para la comodidad del mismo.

- Enfoque específico de la estrategia

Imprenta Quickly S.H. busca la diferenciación mejorando su organización enfocándose en los procesos administrativos, es decir, en cuanto al desempeño del personal, calidad y rapidez de respuesta a los requerimientos de los clientes, realizando un plan de marketing y monitoreando los resultados obtenidos en relación a los objetivos organizacionales.

Objetivos

Lograr incrementar la rentabilidad un 20% promedio por año.

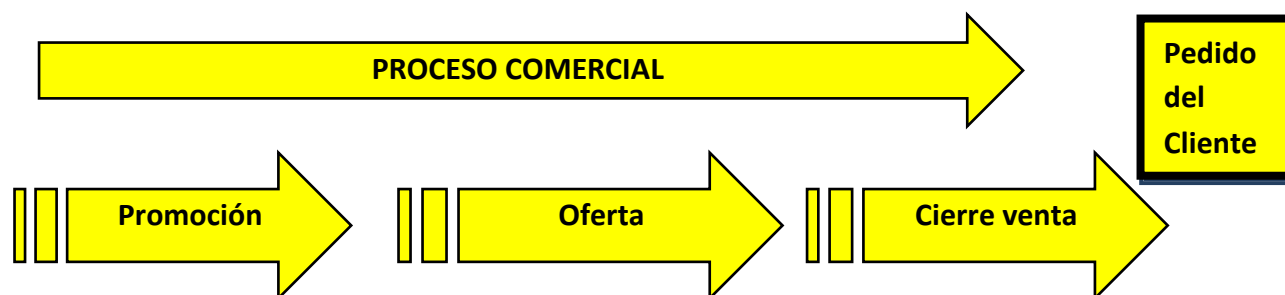
Operaciones

Operaciones Comerciales

Definición de bienes y servicio

Esto se basa en la compra de papeles e insumos gráficos para su transformación y venta, siendo la imprenta una actividad industrial. Así la principal actividad de Imprenta Quickly S.H. es la producción y comercialización de papelería comercial.

Diseño del proceso de comercialización



- | | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Visita Clientes Actuales• Visita Clientes Potenciales• Boca en boca• Recomendados• Contratar asesor de marketing• Realizar capacitación para empleado comercial• Realizar campaña de publicidad por redes sociales | <ul style="list-style-type: none">• Oferta concreta• Presupuesto• Modelo• Establecimiento de condiciones de venta y cobro | <ul style="list-style-type: none">• Compromiso |
|--|--|--|

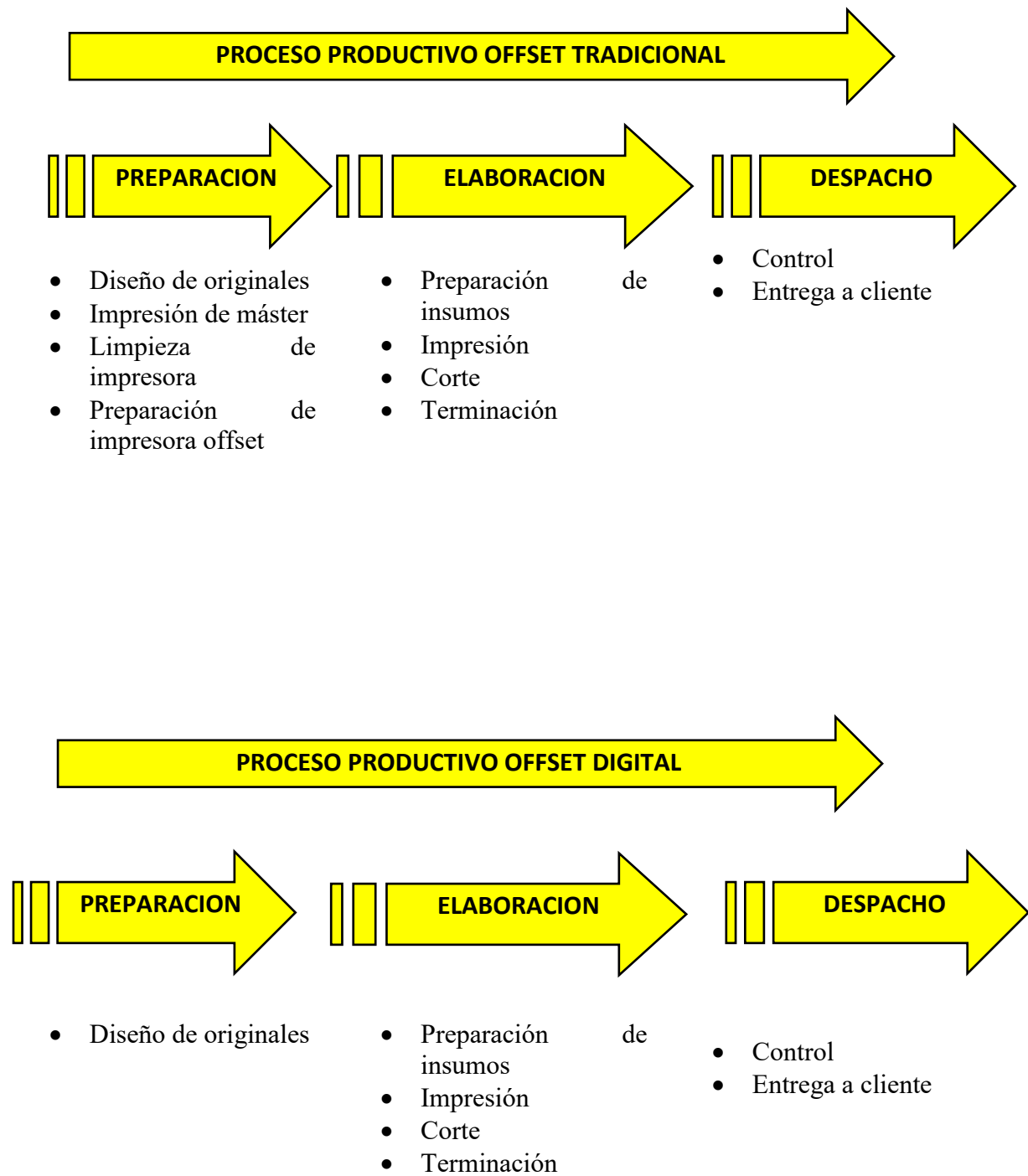
Plan anual de operaciones comerciales

Actividades	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
Visita a clientes actuales	6	6	6	6
Visita a clientes potenciales	3	3	3	3
Contratar asesor de marketing	15 hs.	-	5 hs.	-
Campaña publicitaria	1	1	1	-
Realizar capacitación para empleado comercial	-	1	-	-
Contratar un encargado de diseño, comunicación y gestión de redes sociales	1	-	1	-

FUENTE: Elaboración Propia

Operaciones Productivas

Diseño del proceso productivo de bienes y servicios



Plan anual de operaciones productivas

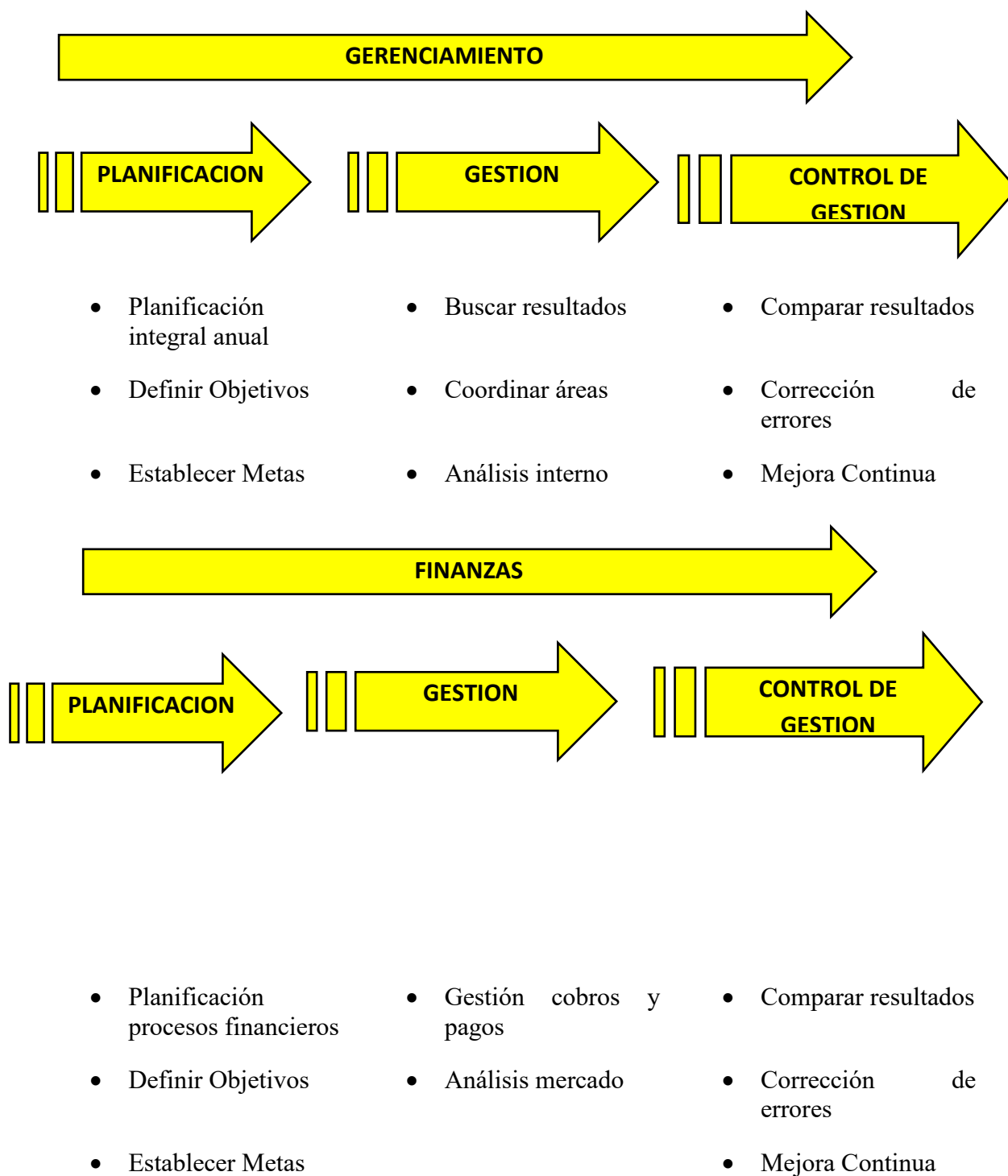
Actividades Offset Tradicional	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
Diseño de Originales	720	720	720	720
Impresión de máster	720	720	720	720
Limpieza de impresora	70	70	70	70
Preparación de impresora offset	720	720	720	720
Preparación de insumos	720	720	720	720
Impresión	720	720	720	720
Corte	575	575	575	575
Terminación	720	720	720	720
Control	720	720	720	720
Entrega a cliente	720	720	720	720

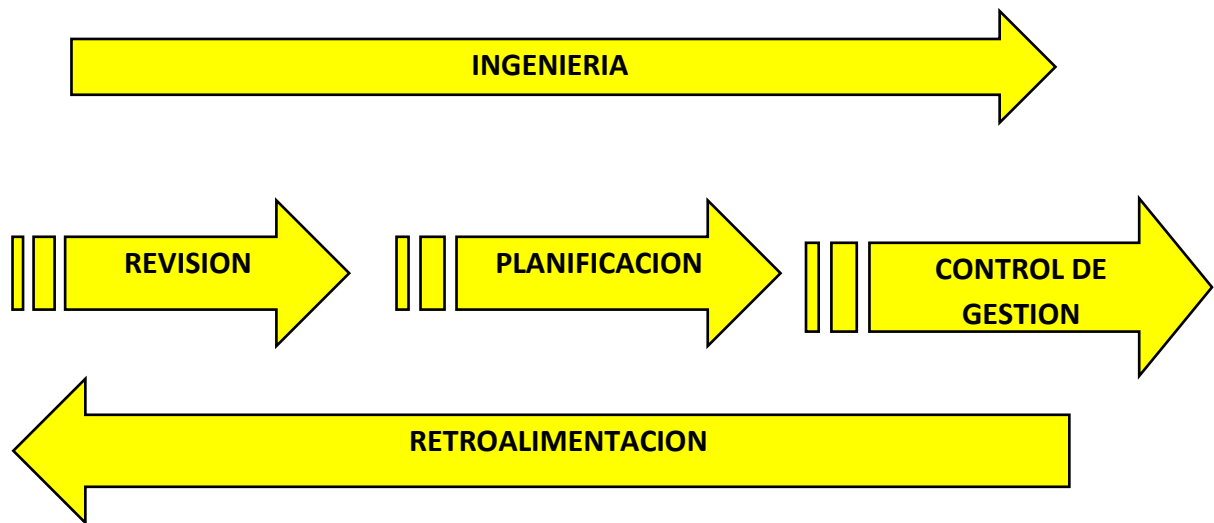
Actividades Offset Digital	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
Diseño de Originales	180	180	180	180
Preparación de insumos	180	180	180	180
Impresión	180	180	180	180
Corte	180	180	180	180
Terminación	180	180	180	180
Control	180	180	180	180
Entrega a cliente	180	180	180	180
Cambio Impresora Offset Digital		1		

FUENTE: Elaboración Propia

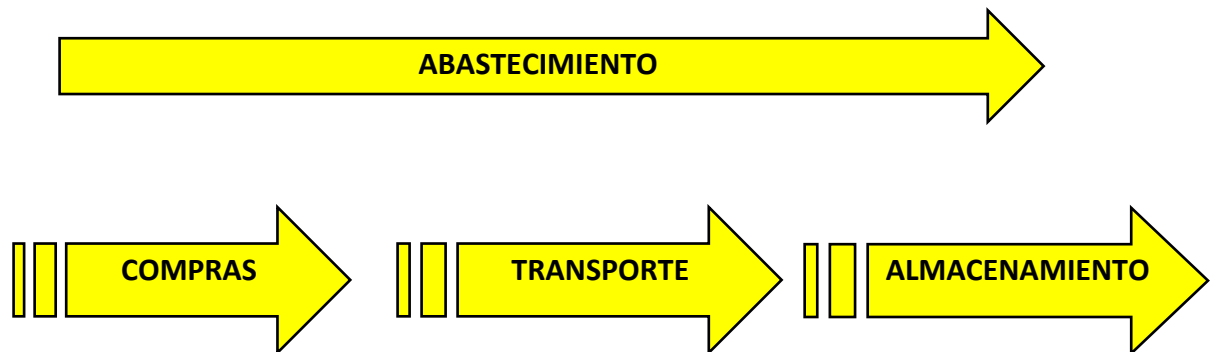
*Cantidad de veces en promedio que se realiza cada actividad por trimestre. 200 trabajos facturados por mes.

Operaciones Administrativas

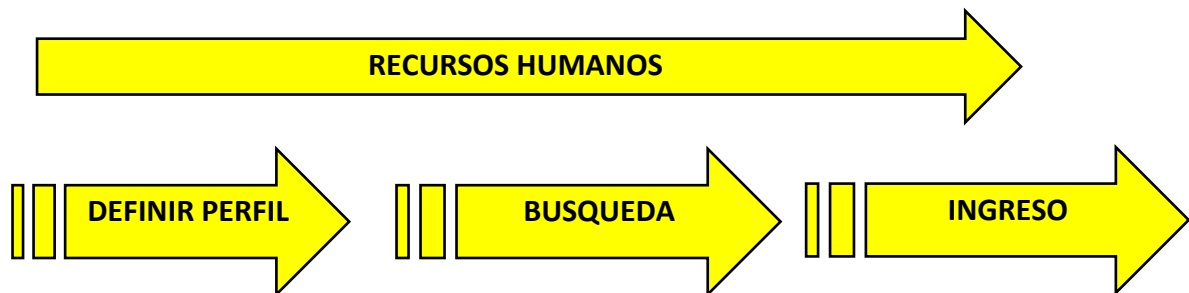




- | | | | |
|---|----|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de procesos • Controles | de | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer metas | <ul style="list-style-type: none"> • Comparar resultados |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Definir Objetivos | <ul style="list-style-type: none"> • Corrección de errores • Mejora Continua |



- | | | | |
|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Planificación anual compras • Definir procesos compras • Establecer relaciones con proveedores | | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar retiro • Coordinar cargas | <ul style="list-style-type: none"> • Administrar stock • Coordinar recepción • Mejora Continua |
|--|--|--|---|



- Planificación integral anual
- Definir perfil de puesto
- Manual de proceso y funciones
- Coordinar búsqueda de personal
- Selección interna o externa
- Selección final
- Capacitación

Plan Anual de operaciones administrativas

Plan administrativo	Actividades	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
Gerenciamiento	Planificación anual integral	1	-	-	-
	Definir Objetivos y Metas	1	-	-	-
	Análisis interno	1	1	1	1
	Corrección de errores	1	1	1	1
Finanzas	Planificación de procesos financieros	1	-	-	-
	Definir Objetivos y Metas	1			
	Gestión de cobros y pagos	1	1	1	1

	Análisis de mercado	1	-	1	-
	Corrección de errores	1	1	1	1
Ingeniería	Revisión de proceso	1	-	-	-
	Control	1	-	1	-
	Definir Objetivos y Metas	1	-	-	-
	Corrección de errores	1	1	1	1
Abastecimiento	Planificación anual de compras	1	-	-	-
	Definir proceso de compras	1	-	-	-
	Establecer relaciones con proveedores	1	-	1	-
	Coordinar carga y retiros	1	1	1	1
	Administrar stock y coordinar recepción	1	1	1	1
Recursos Humanos	Planificación anual	1	-	-	-
	Definir perfil del puesto acorde a manual de funciones y procesos	1	-	-	-
	Búsqueda de personal	-	-	-	1
	Capacitación	-	-	-	1

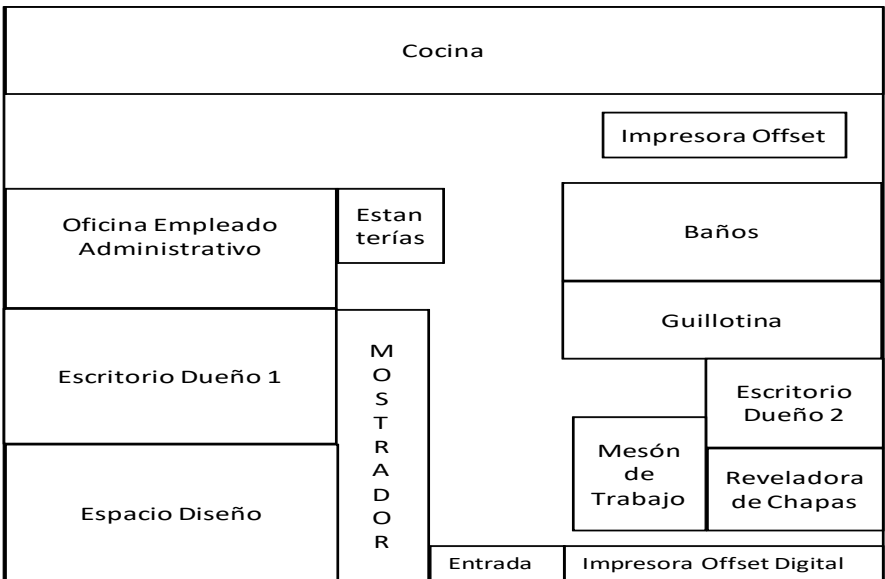
Disposición física de las instalaciones en planta

La empresa Imprenta Quickly S.H. cuenta con una infraestructura adecuada para realizar sus operaciones. Por eso teniendo en cuenta factores tales como: acceso a servicios básicos, tipo de zona, servicios de transporte, disponibilidad de mano de obra, amplios espacios para el abastecimiento y el stock de la mercadería.

En cuanto a la disposición física de la planta se entiende por esta el orden de la imprenta en cuanto a sus espacios, maquinas, stock, materiales, los trabajadores y el de las demás áreas como son el sector de diseño y administración.

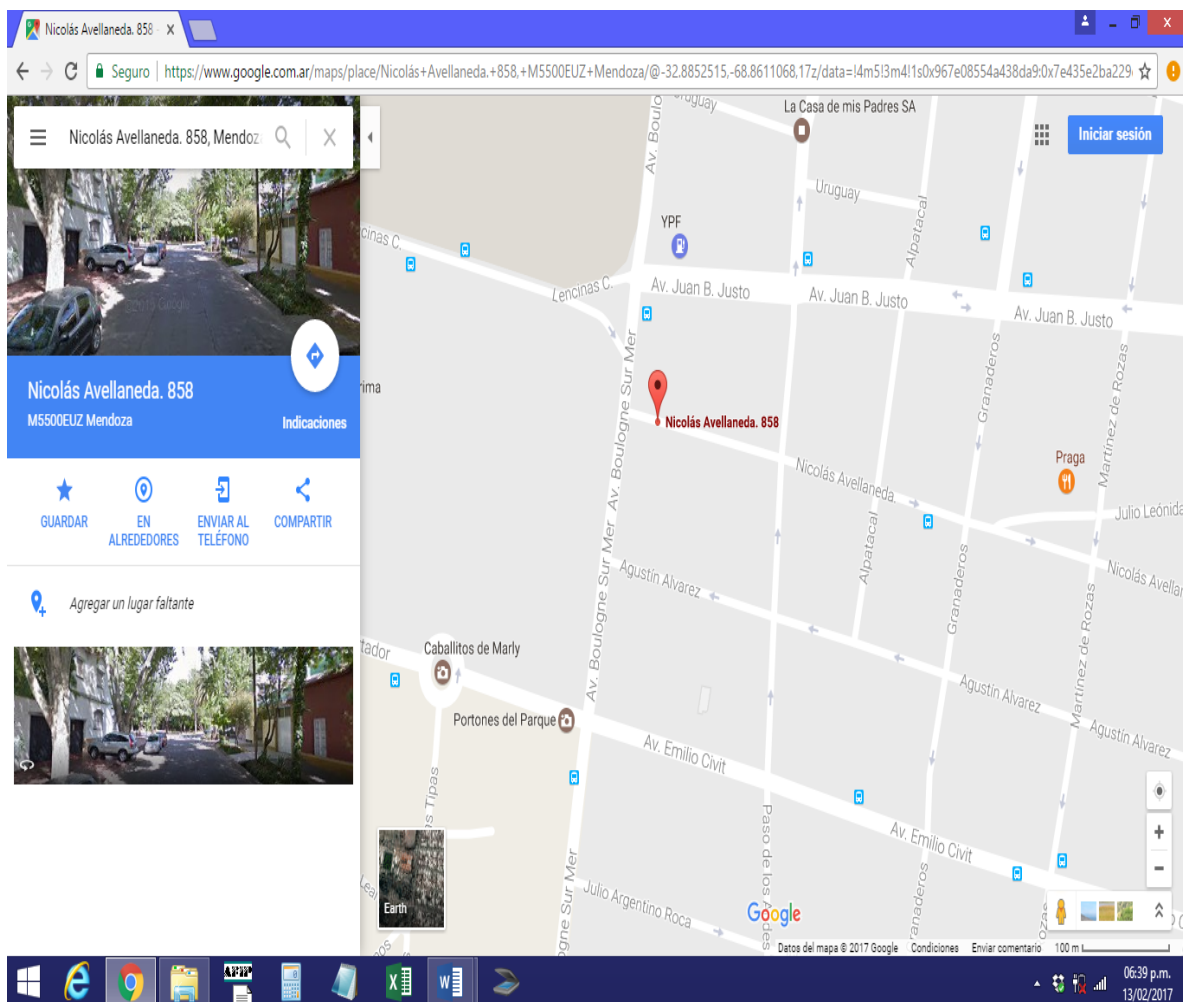
El objetivo primordial que se busca en la disposición física de las instalaciones es hallar un orden de las áreas de trabajo y del equipo, que sea la más económica para el trabajo y al mismo tiempo la más segura y satisfactoria para el trabajador.

Todo esto ha sido tenido en cuenta en la imprenta, la misma cuenta con una entrada de bienvenida y un mostrador donde se encuentran algunos modelos y es donde se realiza el primer contacto con el cliente cuando este llega al negocio. En ese salón se encuentra la computadora del diseñador y el escritorio de uno de los dueños. Hay una oficina que es del empleado administrativo, ahí se realiza la facturación y las gestiones de cobranza. Al lado de la oficina están las estanterías donde se dejan los trabajos terminados. En frente del salón principal hay otro salón con el escritorio del otro dueño, un mesón de trabajo, una impresora offset digital, guillotina y reveladora de chapas. Luego por el pasillo hay dos baños y posteriormente se llega al taller donde están la impresora offset, micro puntilladora y troqueladora. Una vez que se pasa el taller esta la cocina.



Localización de la empresa

Imprenta Quickly S.H. se encuentra emplazada en calle Nicolás Avellaneda 858 de la Ciudad de Mendoza.



Rendimiento de la Inversión

Inversión inicial

Luego de establecidos los lineamientos para realizar el plan de mejora, se debe determinar la inversión inicial de la misma para poder llevarla a cabo y ver si la empresa puede afrontar este gasto con recursos propios, con ayuda de terceros o si no puede realizarse.

En el caso de Imprenta Quickly S.H., en lo que se refiere al área comercial se contratará un asesor para evaluar la situación actual y formular la campaña de marketing a ejecutar. Se buscarán los servicios externos de un encargado de diseño, comunicación y gestión de redes sociales. Se capacitará al empleado comercial para perfeccionar sus habilidades, en cursos que duran un trimestre, esto se hará durante dos años. Y se realizarán acciones concretas de marketing como visitar a clientes actuales y potenciales en forma regular y una campaña en el diario los andes on-line durante los tres primeros trimestres de cada año.

En el área de producción se cambiara la impresora offset digital por una nueva, esto permitirá optimizar el rendimiento de los tóner y mejorar la productividad sin tener que contratar un nuevo empleado.

En lo referido al plan anual de administración, al ser la mejora en su mayor parte organizativa, no se necesitará una gran inversión para ello, ya que la gerencia será la encargada de diseñar e implementar la distribución de tareas y delegación de las responsabilidades, mientras que el área de recursos humanos llevara a cabo el control del plan, las capacitaciones necesarias al personal para adaptarse a las mejoras a realizarse, entre otras actividades que le competen al sector.

La inversión inicial previstas es:

- Inversión en Activos Fijos: *“Son todas aquellas que se realizan en los bienes tangibles que se utilizaran en el proceso de transformación de los insumos o que sirvan de apoyo a la operación normal del proyecto”*. (SAPAG CHAIN & SAPAG CHAIN, 2000:233).

Inversiones en Activos Fijos:

Activos Fijos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Cambio Impresora Offset Digital	1	\$30.000,00	\$30.000,00
TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS			\$ 30.000,00

- Inversión en Activos Intangibles: “Son todas aquellas inversiones que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto”. (SAPAG CHAIN & SAPAG CHAIN).

Inversiones en el 1º año:

Activos Intangibles	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Asesor de comercialización	15 horas en el primer trimestre; 5 en el tercero.	\$ 150,00	\$ 3.000,00
Diseño de Campaña	Realizado por única vez	\$10.000,00	\$10.000,00
Capacitación para empleado comercial	Una vez al año	\$12.000,00	\$12.000,00
TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS INTANGIBLES			\$ 25.000,00

Inversiones en el 2º año:

Activos Intangibles	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Capacitación para empleado comercial	Una vez al año	\$12.000,00	\$12.000,00
TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS INTANGIBLES			\$ 12.000,00

- Inversión en Capital de Trabajo: *“Es la inversión que corresponde a aquellos recursos que deben estar siempre en la empresa para financiar el desfase natural que se produce en la mayoría de los proyectos entre la ocurrencia de los egresos, primero, y su posterior recuperación”*. (SAPAG CHAIN).

A continuación se detalla la fórmula para calcular la inversión en capital de trabajo por el método del período de desfase:

$$ICT = \frac{Ca_1 \times n}{365}$$

Siendo:

ICT: Inversión en capital de trabajo.

Ca₁: Costo anual de operación proyectado para el año 1.

n: cantidad de días del período de desfase.

La inversión necesaria en capital de trabajo para los costos de administración actuales, es la que se detalla a continuación:

$$ITC = \frac{\$ 1.436.000,00 \times 15}{365} = \$ 59.014,00$$

TOTAL DE INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO	\$ 59.014,00
---	---------------------

Ingreso y egresos de operación

Ingresos:

En cuanto a los ingresos de operación se espera que la campaña publicitaria incremente las ventas un 14% el primer año

En el detalle siguiente se hace mención a los ingresos anuales de Imprenta Quickly S.H. utilizando la información disponible en la empresa:

Ingresos de operación totales de la empresa (sin mejoras)

Productos	Año 1 PESOS POR AÑO	Año 2 PESOS POR AÑO	Año 3 PESOS POR AÑO	Año 4 PESOS POR AÑO	Año 5 PESOS POR AÑO
Ventas Offset Tradicional	1.087.000	1.195.700	1.315.270	1.446.797	1.591.477
Ventas Offset Digital	472.000	519.200	571.120	628.232	691.055

El total de ventas registradas por periodos es el siguiente (ver Anexo N° 1):

Ventas	Año 1 PESOS POR AÑO	Año 2 PESOS POR AÑO	Año 3 PESOS POR AÑO	Año 4 PESOS POR AÑO	Año 5 PESOS POR AÑO
Totales	1.559.000	1.714.900	1.886.390	2.075.029	2.282.532

Egresos de operación:

Egresos totales de la empresa (sin mejoras)

- Egresos de producción

Productos	Año 1 PESOS POR AÑO	Año 2 PESOS POR AÑO	Año 3 PESOS POR AÑO	Año 4 PESOS POR AÑO	Año 5 PESOS POR AÑO
Materiales / Servicios	148.000	162.800	179.080	196.988	216.687
Sueldo Socio 2 (encargado de taller)	300.000	330.000	363.000	399.300	439.230
Sueldo Maquinista	260.000	286.000	314.600	346.060	380.666
Alquiler	48.000	57.600	69.120	82.944	99.533

El total de egresos de producción es (ver Anexo N°1):

Egresos	Año 1 PESOS POR AÑO	Año 2 PESOS POR AÑO	Año 3 PESOS POR AÑO	Año 4 PESOS POR AÑO	Año 5 PESOS POR AÑO
Totales	756.000	836.400	925.800	1.025.292	1.136.116

- Egresos de comercialización

Productos	Año 1 PESOS POR AÑO	Año 2 PESOS POR AÑO	Año 3 PESOS POR AÑO	Año 4 PESOS POR AÑO	Año 5 PESOS POR AÑO
Materiales / Servicios	36.000	39.600	43.560	47.916	52.708
Sueldo Empleado Administrativo	52.000	57.200	62.920	69.212	76.133
Alquiler	12.000	14.400	17.280	20.736	24.883

El total de egresos de comercialización es (ver Anexo N°1):

Egresos	Año 1 PESOS POR AÑO	Año 2 PESOS POR AÑO	Año 3 PESOS POR AÑO	Año 4 PESOS POR AÑO	Año 5 PESOS POR AÑO
Totales	100.000	111.200	123.760	137.864	153.724

- Egresos de administración

Productos	Año 1 PESOS POR AÑO	Año 2 PESOS POR AÑO	Año 3 PESOS POR AÑO	Año 4 PESOS POR AÑO	Año 5 PESOS POR AÑO
Materiales / Servicios	30.000	33.000	36.300	39.930	43.923
Sueldo Socio 1 (encargado administración)	300.000	330.000	363.000	399.300	439.230
Sueldo Empleado Administrativo	52.000	57.200	62.920	69.212	76.133
Sueldo Diseñador	156.000	171.600	188.760	207.636	228.400
Honorarios Estudio Contable	30.000	33.000	36.300	39.930	43.923
Alquiler	12.000	14.400	17.280	20.736	24.883

El total de egresos de administración es (ver Anexo N°1):

Egresos	Año 1 PESOS POR AÑO	Año 2 PESOS POR AÑO	Año 3 PESOS POR AÑO	Año 4 PESOS POR AÑO	Año 5 PESOS POR AÑO
Totales	580.000	639.200	704.560	776.744	856.492

Flujo de fondos proyectado (sin mejoras)

Detalle	Año 1 PESOS POR AÑO	Año 2 PESOS POR AÑO	Año 3 PESOS POR AÑO	Año 4 PESOS POR AÑO	Año 5 PESOS POR AÑO
Ingresos por ventas	1.559.000	1.714.900	1.886.390	2.075.029	2.282.532
Total ingresos por ventas	1.559.000	1.714.900	1.886.390	2.075.029	2.282.532
Egresos					
Producción	756.000	836.400	925.800	1.025.292	1.136.116
Comercialización	100.000	111.200	123.760	137.864	153.724
Administración	580.000	639.200	704.560	776.744	856.492
Total de egresos	1.436.000	1.586.800	1.754.120	1.939.900	2.146.332
Fondos generados por Operaciones	123.000	128.100	132.270	135.129	136.200

Se considera un crecimiento normal en la actividad del 10% anual tanto para los ingresos como para los egresos.

En el supuesto de que la imprenta realiza las inversiones necesarias, las ventas se verán incrementadas respecto de las ventas del año base para el cálculo. A continuación se desarrollarán los cálculos en cómo se verán afectadas las decisiones económicas de la empresa.

Ingresos de operación totales de la empresa (con mejoras)

Productos	Año 0 PESOS POR AÑO	Año 1 PESOS POR AÑO	Año 2 PESOS POR AÑO	Año 3 PESOS POR AÑO	Año 4 PESOS POR AÑO	Año 5 PESOS POR AÑO
Ventas Offset Tradicional		1.239.180	1.387.882	1.554.427	1.709.870	1.880.857
Ventas Offset Digital		538.080	602.650	674.968	742.464	816.711

El total de ventas registradas por periodos es el siguiente (ver Anexo N° 1):

Ventas	Año 0 PESOS POR AÑO	Año 1 PESOS POR AÑO	Año 2 PESOS POR AÑO	Año 3 PESOS POR AÑO	Año 4 PESOS POR AÑO	Año 5 PESOS POR AÑO
Totales		1.777.260	1.990.531	2.229.395	2.452.334	2.697.568

Egresos totales de la empresa (con mejoras)

- Egresos de operación

Productos	Año 0 PESOS POR AÑO	Año 1 PESOS POR AÑO	Año 2 PESOS POR AÑO	Año 3 PESOS POR AÑO	Año 4 PESOS POR AÑO	Año 5 PESOS POR AÑO
Materiales / Servicios		177.726	195.499	215.048	236.553	260.209
Sueldo Socio 2 (encargado de taller)		300.000	336.000	376.320	421.478	472.056
Cambio Impresora Offset Digital	30.000					
Sueldo Maquinista		260.000	288.600	320.346	355.584	394.698
Alquiler		48.000	57.600	69.120	82.944	99.533

El total de egresos de producción es (ver Anexo N°1):

Egresos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	PESOS POR AÑO	PESOS POR AÑO	PESOS POR AÑO	PESOS POR AÑO	PESOS POR AÑO	PESOS POR AÑO
Totales	30.000	785.726	877.699	980.834	1.096.560	1.226.496

- Egresos de comercialización

Productos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	PESOS POR AÑO	PESOS POR AÑO	PESOS POR AÑO	PESOS POR AÑO	PESOS POR AÑO	PESOS POR AÑO
Materiales / Servicios		36.000	39.600	43.560	47.916	52.708
Capacitación Empleado Comercial	12.000	12.000				
Sueldo Empleado Comercial		52.000	57.720	64.069	71.117	78.940
Alquiler		12.000	14.400	17.280	20.736	24.883
Acciones varias con clientes actuales		4.800	5.088	5.393	5.717	6.060
Acciones varias con potenciales clientes		2.400	2.544	2.697	2.858	3.030
Contratar asesor de marketing	3.000					
Diseño de campaña	10.000					
Campaña publicitaria		90.000	95.400	101.125	107.191	113.623
Contratar un encargado de diseño, comunicación y gestión de redes sociales		12.000	12.720	13.483	14.292	15.150

El total de egresos de comercialización es (ver Anexo N°1):

Egresos	Año 0 PESOS POR AÑO	Año 1 PESOS POR AÑO	Año 2 PESOS POR AÑO	Año 3 PESOS POR AÑO	Año 4 PESOS POR AÑO	Año 5 PESOS POR AÑO
Totales	25.000	221.200	227.472	247.607	269.827	294.393

- Egresos de administración

Productos	Año 0 PESOS POR AÑO	Año 1 PESOS POR AÑO	Año 2 PESOS POR AÑO	Año 3 PESOS POR AÑO	Año 4 PESOS POR AÑO	Año 5 PESOS POR AÑO
Materiales / Servicios		30.000	33.000	36.300	39.930	43.923
Sueldo Socio 1 (encargado administración)		300.000	330.000	363.000	399.300	439.230
Sueldo Empleado Administrativo		52.000	57.200	62.920	69.212	76.133
Sueldo Diseñador		156.000	171.600	188.760	207.636	228.400
Honorarios Estudio Contable		30.000	33.000	36.300	39.930	43.923
Alquiler		12.000	14.400	17.280	20.736	24.883

El total de egresos de administración es (ver Anexo N°1):

Egresos	Año 0 PESOS POR AÑO	Año 1 PESOS POR AÑO	Año 2 PESOS POR AÑO	Año 3 PESOS POR AÑO	Año 4 PESOS POR AÑO	Año 5 PESOS POR AÑO
Totales		580.000	639.200	704.560	776.744	856.492

La inversión en capital de trabajo necesaria para los costos de administración proyectados, es la que se detalla a continuación:
 $ITC = \$ 1.574.926 \times 15 = \$ 64.723,00$

365

TOTAL DE INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO	\$ 64.723,00
---	---------------------

Con la información resultante de los datos económicos se realizará el análisis de flujo de fondos con las mejoras señaladas, para esta forma tener un panorama completo de las inversiones realizadas.

El valor de recupero de la inversión fija será para el año 6 del 40% de la misma, mientras que el valor de recupero del capital de trabajo será en el 6º año por el total de la misma.

Flujo de fondos proyectado (con mejoras)

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PESOS POR AÑO	PESOS POR AÑO	PESOS POR AÑO	PESOS POR AÑO	PESOS POR AÑO	PESOS POR AÑO	PESOS POR AÑO
Ingresos por ventas		1.777.260	1.990.531	2.229.395	2.452.334	2.697.568
Total ingresos por ventas		1.777.260	1.990.531	2.229.395	2.452.334	2.697.568
Egresos						
<i>Producción</i>		- 785.726	- 877.699	- 980.834	- 1.096.560	- \$1.226.496
<i>Comercialización</i>		- 209.200	- 227.472	- 247.607	- 269.827	- 294.393
<i>Administración</i>		- 580.000	- 639.200	- 704.560	- 776.744	- 856.492
Total de egresos		- 1.574.926	- 1.744.371	- 1.933.002	- 2.143.131	- 2.377.381
Fondos generados por Operaciones		202.334	246.161	296.393	309.204	320.187
Inversión en activos fijos	- 30.000					
Inversión en activos intangibles	- 25.000	- 12.000				
Inversión capital de trabajo	- 64.723					
VR inversión en activos fijos						12.000
VR de capital de trabajo						64.723
Fondos generados por Inversión	- 119.723	70.611	316.772	613.165	922.369	1.319.279
RO	- 119.723	70.611	316.772	613.165	922.369	1.319.279

Flujo de fondos diferenciales

El siguiente gráfico se realiza mediante la diferencia entre el flujo de fondos con mejoras y el flujo de fondos sin mejoras, la diferencia entre los dos me dará como resultado el flujo de fondos diferenciales con cuyos datos realizare de acuerdo a la tasa propuesta como rendimiento de la inversión el cálculo del VAN y TIR del proyecto.

Detalle	Año 0 PESOS POR AÑO	Año 1 PESOS POR AÑO	Año 2 PESOS POR AÑO	Año 3 PESOS POR AÑO	Año 4 PESOS POR AÑO	Año 5 PESOS POR AÑO
Ingresos diferencial		218.260	275.631	343.005	377.305	415.036
Egresos diferencial		-138.926	-157.571	-178.882	-203.231	-231.049
Flujo generado por operaciones diferencial		79.334	118.061	164.123	174.075	183.987
Inversión capital de trabajo	- 5.709					
Inversión en activos fijos	- 30.000					
Inversión en activos intangibles	- 25.000	- 12000				
VR capital de trabajo						5.709
VR activos fijos						12.000
Fondos generados por Inversión	- 60.709					17.709
Flujo de Fondos del proyecto	- 60.709	6.625	124.685	288.809	462.883	664.579

Cálculo de VAN y TIR del proyecto

El Valor Actual Neto también conocido como valor actualizado neto cuyo acrónimo es VAN, es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los *flujos de caja* futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

(http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_netto, consultado el 08 de marzo de 2017).

Flujo de Fondos del proyecto	- 60.709	6.625	124.685	288.809	462.883	664.579
-------------------------------------	-----------------	-------	---------	---------	---------	---------

VAN	\$1.033.176 el resultado del VAN con una tasa del 9%.
TIR	149% resultado de la TIR para el proyecto

Análisis de los indicadores VAN y TIR

El VAN representa el incremento de riqueza que genera el proyecto actualizado, a la tasa del costo de oportunidad que se presenta como alternativa para la inversión. En este caso el VAN para un periodo de 5 años es de \$ 1.033.176

El proyecto arroja un VAN positivo mayor a cero, lo cual nos indica que el proyecto alcanza a devolver la inversión realizada.

La TIR es la tasa de costo de oportunidad que iguala en VAN a cero. Representa la máxima tasa de costo de oportunidad que le puedo exigir al proyecto. En este caso es del 149%.

Conclusiones

Como conclusión del presente trabajo se pudieron arribar a una serie de conclusiones que aclaran el panorama actual del estado de organización de Imprenta Quickly S.H. y de ésta forma se logró realizar una propuesta acorde con la cual se puede mejorar el funcionamiento de la misma. Éste se pudo llevar a cabo mediante la realización de un análisis de la empresa y luego una planificación de cómo llevar a cabo las actividades.

Se dejó plasmado en el desarrollo de este documento, luego del análisis interno y externo que se realizó en la organización, que la empresa no está funcionando de forma eficiente y que esto se puede mejorar a través del presente plan. Se llevó a cabo un análisis FODA para determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de la misma para luego determinar cuál será la estrategia a llevar adelante para poder lograr los objetivos de la misma.

Se llega a la conclusión de que la hipótesis se prueba. Llevando a cabo cambios en el área de comercialización como la asesoría con un especialista de marketing, la incorporación de una persona ajena a la empresa que se encargue del diseño y la gestión de las redes sociales, la posterior campaña de publicidad en diario Los Andes on-line, la visita a clientes actuales para mantener y profundizar la relaciones comerciales y las visitas a clientes potenciales para generar nuevas relaciones comerciales.

Luego de realizado el flujo proyectado y de cálculo el VAN y la TIR, se puede demostrar numéricamente que la mejora es rentable

ANEXO 1

Ingresos de operación totales de la empresa (sin mejoras)					
Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Offset Tradicional	\$ 1.087.000	\$ 1.195.700	\$ 1.315.270	\$ 1.446.797	\$ 1.591.477
Ventas Offset Digital	\$ 472.000	\$ 519.200	\$ 571.120	\$ 628.232	\$ 691.055
Totales	\$ 1.559.000	\$ 1.714.900	\$ 1.886.390	\$ 2.075.029	\$ 2.282.532

Egresos de operación (sin mejoras):					
• Egresos de producción					
Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materiales / Servicios	\$ 148.000	\$ 162.800	\$ 179.080	\$ 196.988	\$ 216.687
Sueldo Socio 2 (encargado de taller)	\$ 300.000	\$ 330.000	\$ 363.000	\$ 399.300	\$ 439.230
Sueldo Maquinista	\$ 260.000	\$ 286.000	\$ 314.600	\$ 346.060	\$ 380.666
Alquiler	\$ 48.000	\$ 57.600	\$ 69.120	\$ 82.944	\$ 99.533
Totales	\$ 756.000	\$ 836.400	\$ 925.800	\$ 1.025.292	\$ 1.136.116

• Egresos de comercialización (sin mejoras):					
Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materiales / Servicios	\$ 36.000	\$ 39.600	\$ 43.560	\$ 47.916	\$ 52.708
Sueldo Empleado Comercial	\$ 52.000	\$ 57.200	\$ 62.920	\$ 69.212	\$ 76.133
Alquiler	\$ 12.000	\$ 14.400	\$ 17.280	\$ 20.736	\$ 24.883
Totales	\$ 100.000	\$ 111.200	\$ 123.760	\$ 137.864	\$ 153.724

• Egresos de administración (sin mejoras) :					
Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materiales / Servicios	\$ 30.000	\$ 33.000	\$ 36.300	\$ 39.930	\$ 43.923
Sueldo Socio 1 (encargado administración)	\$ 300.000	\$ 330.000	\$ 363.000	\$ 399.300	\$ 439.230
Sueldo Empleado Administrativo	\$ 52.000	\$ 57.200	\$ 62.920	\$ 69.212	\$ 76.133
Sueldo Diseñador	\$ 156.000	\$ 171.600	\$ 188.760	\$ 207.636	\$ 228.400
Honorarios Estudio Contable	\$ 30.000	\$ 33.000	\$ 36.300	\$ 39.930	\$ 43.923
Alquiler	\$ 12.000	\$ 14.400	\$ 17.280	\$ 20.736	\$ 24.883
Totales	\$ 580.000	\$ 639.200	\$ 704.560	\$ 776.744	\$ 856.492

ITC = \$ 1.436.000,00 x 15 = \$ 59.014		
	365	
itc	59014	

Flujo de fondos proyectado (sin mejoras)					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$ 1.559.000	\$ 1.714.900	\$ 1.886.390	\$ 2.075.029	\$ 2.282.532
Total ingresos por ventas	\$ 1.559.000	\$ 1.714.900	\$ 1.886.390	\$ 2.075.029	\$ 2.282.532
Egresos					
Producción	-\$ 756.000	-\$ 836.400	-\$ 925.800	-\$ 1.025.292	-\$ 1.136.116
Comercialización	-\$ 100.000	-\$ 111.200	-\$ 123.760	-\$ 137.864	-\$ 153.724
Administración	-\$ 580.000	-\$ 639.200	-\$ 704.560	-\$ 776.744	-\$ 856.492
Total de egresos	-\$ 1.436.000	-\$ 1.586.800	-\$ 1.754.120	-\$ 1.939.900	-\$ 2.146.332
RO	\$ 123.000	\$ 128.100	\$ 132.270	\$ 135.129	\$ 136.200
Rentabilidad Anual	7,89%	7,47%	7,01%	6,51%	5,97%

Ingresos de operación totales de la empresa (con mejoras) :						
Productos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Offset Tradicional		\$ 1.239.180	\$ 1.387.882	\$ 1.554.427	\$ 1.709.870	\$ 1.880.857
Ventas Offset Digital		\$ 538.080	\$ 602.650	\$ 674.968	\$ 742.464	\$ 816.711
Totales		\$ 1.777.260	\$ 1.990.531	\$ 2.229.395	\$ 2.452.334	\$ 2.697.568

• Egresos de operación (con mejoras) :						
Productos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materiales / Servicios		\$ 177.726	\$ 195.499	\$ 215.048	\$ 236.553	\$ 260.209
Sueldo Socio 2 (encargado de taller)		\$ 300.000	\$ 336.000	\$ 376.320	\$ 421.478	\$ 472.056
Cambio Impresora Offset Digital	\$ 30.000					
Sueldo Maquinista		\$ 260.000	\$ 288.600	\$ 320.346	\$ 355.584	\$ 394.698
Alquiler		\$ 48.000	\$ 57.600	\$ 69.120	\$ 82.944	\$ 99.533
Totales	\$ 30.000	\$ 785.726	\$ 877.699	\$ 980.834	\$ 1.096.560	\$ 1.226.496

• Egresos de comercialización (con mejoras) :						
Productos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materiales / Servicios		\$ 36.000	\$ 39.600	\$ 43.560	\$ 47.916	\$ 52.708
Capacitación Empleado Comercial	\$ 12.000	\$ 12.000				
Sueldo Empleado Comercial		\$ 52.000	\$ 57.720	\$ 64.069	\$ 71.117	\$ 78.940
Alquiler		\$ 12.000	\$ 14.400	\$ 17.280	\$ 20.736	\$ 24.883
Acciones varias con clientes actuales		\$ 4.800	\$ 5.088	\$ 5.393	\$ 5.717	\$ 6.060
Acciones varias con potenciales clientes		\$ 2.400	\$ 2.544	\$ 2.697	\$ 2.858	\$ 3.030
Contratar asesor de marketing	\$ 3.000					
Diseño de campaña	\$ 10.000					
Campaña publicitaria		\$ 90.000	\$ 95.400	\$ 101.125	\$ 107.191	\$ 113.623
Contratar un encargado de diseño, comunicación y gestión de redes sociales		\$ 12.000	\$ 12.720	\$ 13.483	\$ 14.292	\$ 15.150
Totales	\$ 25.000	\$ 221.200	\$ 227.472	\$ 247.607	\$ 269.827	\$ 294.393

• Egresos de administración (con mejoras) :						
Productos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materiales / Servicios		\$ 30.000	\$ 33.000	\$ 36.300	\$ 39.930	\$ 43.923
Sueldo Socio 1 (encargado administración)		\$ 300.000	\$ 330.000	\$ 363.000	\$ 399.300	\$ 439.230
Sueldo Empleado Administrativo		\$ 52.000	\$ 57.200	\$ 62.920	\$ 69.212	\$ 76.133
Sueldo Diseñador		\$ 156.000	\$ 171.600	\$ 188.760	\$ 207.636	\$ 228.400
Honorarios Estudio Contable		\$ 30.000	\$ 33.000	\$ 36.300	\$ 39.930	\$ 43.923
Alquiler		\$ 12.000	\$ 14.400	\$ 17.280	\$ 20.736	\$ 24.883
Totales		\$ 580.000	\$ 639.200	\$ 704.560	\$ 776.744	\$ 856.492
ITC = $(1574926) \times 15 = \$ 64723$						
365						
itc	64723					

Flujo de fondos proyectado (con mejoras)						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas		\$ 1.777.260	\$ 1.990.531	\$ 2.229.395	\$ 2.452.334	\$ 2.697.568
Total ingresos por ventas		\$ 1.777.260	\$ 1.990.531	\$ 2.229.395	\$ 2.452.334	\$ 2.697.568
Egresos						
<i>Producción</i>		-\$ 785.726	-\$ 877.699	-\$ 980.834	-\$ 1.096.560	-\$ 1.226.496
<i>Comercialización</i>		-\$ 209.200	-\$ 227.472	-\$ 247.607	-\$ 269.827	-\$ 294.393
<i>Administración</i>		-\$ 580.000	-\$ 639.200	-\$ 704.560	-\$ 776.744	-\$ 856.492
Total de egresos		-\$ 1.574.926	-\$ 1.744.371	-\$ 1.933.002	-\$ 2.143.131	-\$ 2.377.381
Fondos generados por Operaciones		\$ 202.334	\$ 246.161	\$ 296.393	\$ 309.204	\$ 320.187
Inversión en activos fijos	-\$ 30.000					
Inversión en activos intangibles	-\$ 25.000	-\$ 12.000				
Inversión capital de trabajo	-\$ 64.723					
VR inversión en activos fijos						\$ 12.000
VR de capital de trabajo						\$ 64.723
Fondos generados por Inversión	-\$ 119.723	\$ 70.611	\$ 316.772	\$ 613.165	\$ 922.369	\$ 1.319.279
RO	-\$ 119.723	\$ 70.611	\$ 316.772	\$ 613.165	\$ 922.369	\$ 1.319.279
		4%	16%	28%	38%	49%

Flujo de Fondos Diferencial						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos diferencial		\$ 218.260	\$ 275.631	\$ 343.005	\$ 377.305	\$ 415.036
Egresos diferencial		\$ -138.926	\$ -157.571	\$ -178.882	\$ -203.231	\$ -231.049
Flujo generado por operaciones diferencial		\$ 79.334	\$ 118.061	\$ 164.123	\$ 174.075	\$ 183.987
Inversión capital de trabajo	-\$ 5.709					
Inversión en activos fijos	-\$ 30.000					
Inversión en activos intangibles	-\$ 25.000	-12000				
VR capital de trabajo						\$ 5.709
VR activos fijos						\$ 12.000
Fondos generados por Inversión	\$ -60.709					\$ 17.709
Flujo de Fondos del proyecto	\$ -60.709	\$ 6.625	\$ 124.685	\$ 288.809	\$ 462.883	\$ 664.579
VAN	\$ 1.033.175,87					
tir	149%					

Bibliografía

- BENDELL (1994): *Ventajas competitivas a través del benchmarking*. Barcelona, Ed. Folio. 1994)
- BIASCA, Rodolfo E. (1997): *Resizing: reestructurando, replanteando y recreando la empresa para lograr competitividad*. Buenos Aires, Ediciones Macchi.
- BIASCA, Rodolfo E. (2001): *¿Somos competitivos?: análisis estratégico para crear valor*. Buenos Aires. Editorial Gránica.
- ECO, Umberto. (1999): *Como se Hace una Tesis – Técnicas y Procedimientos de Investigación, Estudio y Escritura*. Editorial Gedisa.
- FARRÉS CAVAGNARO, Juan (1985): *Metodología Administrativa*. Buenos Aires, Depalma.
- LARRY P Ritzman, Lee j. Krajewski (2000): *Administración de Operaciones. Estrategia y análisis*. Madrid, Mc Graw Hill.
- MINTZBERG, Henry. (2000): *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina, El Ateneo.
- PORTER, Michael (2000): *Ventaja competitiva*. México, Continental.
- PORTER, Michael (1982): *Estrategia competitiva. Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México, CECSA.
- THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, A. (2001): *Administración Estratégica*. Madrid, McGraw Hill 11ra
- KOTLER, Armstrong , Mercadotecnia, 6 Ed
- Gestipolis.com matriz FODA, (en línea). Disponible en world wide web: www.gestipolis.com.ar. Consultado el 22 de noviembre del 2016.
- Wikipedia, (en línea): www.wikipedia.org. Consultado el 01 de noviembre del 2016.